EX-99.3 5 dex993.htm LETTER FROM RICHARD H. WALKER

Exhibit 99.3

Richard H. Walker
General Counsel

Deutsche Bank AG
Legal Department
60 Wall Street, MS NYC60-3601
New York, NY 10005

Tel 212-250-8200
Fax 212-797-4569

richard.h.walker@db.com

January 29, 2008

Mr. Gary C. Dunton
Chief Executive Officer and President
MBIA Inc.
113 King Street
Armonk, NY 10504

Dear Gary:

I have concluded that I should resign from MBIA's Board. I do so with great regret and only after very careful consideration of the interests of both MBIA and Deutsche Bank.

When I joined MBIA's Board in 2006, existing business relationships between MBIA and Deutsche Bank provided no basis to believe that I would be unable to give both institutions my full attention and undivided loyalty. Given the events of the past week, however, I am now in a position where I can no longer be confident that continuing to act on behalf of both institutions will not lead to the possibility of an appearance that I may have reason to favor one over the other on a matter of great importance to both. In these circumstances, my ability to continue to act on behalf of either institution may be constrained. Given the importance of restoring credibility in the marketplace, I would not want my role to become a distraction to ongoing efforts to achieve this goal.

I am proud to have been associated with MBIA, and I would have liked to continue serving on MBIA's Board. I leave the Board with great affection for all my fellow directors and with appreciation for their wisdom and dedication. I would also be remiss if I did not applaud the exceptional MBIA staff. I am confident that this top-flight staff, with the Board's support, will guide MBIA to future successes.

Sincerely,

Richard H. Walker

cc: Members of the Board of Directors

乙第五二号証の一

(2)

Daiki Kajino/db/dbcom
2007/05/09 19:19

To Tomohiko Kimura/Tokyo/DBJapan/DeuBa@DBAPAC
cc
bcc
Subject Fw: Staff - Privileged & Confidential

Kimura-san

As we discussed in this morning, I explained the current situation to Murakami-san in HR.
After that, I arranged conference call with Sunil Madan and it is already fixed on tomorrow at 17:00 (Tokyo Time).
Murakami-san and I will have a conference call with him and ask him about our concerns.
If you need to join it, please let me know.

As to investigation of Frank's e-mail for Pipeline issue, I will start it as soon as I obtain Mitch's approval.

Regards,

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆
Daiki Kajino (梶野 大毅)
Compliance Department
Deutsche Bank AG, Tokyo Branch
Tel : +81-3-5156-7738
Fax: +81-3-5156-6006
daiki.kajino@db.com
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

------ Forwarded by Daiki Kajino/db/dbcom on 2007/05/09 19:13 -----

(1)

Mark Grolman/Sydney/DBAustralia/DeuBa@DBAPAC
2007/05/09 19:09

To "Dick Walker" <richard.h.walker@db.com>, janice.reznick@db.com, rachel.blanshard@db.com, jiana.leung@db.com, "Kiyoshi Murakami" <kiyoshi.murakami@db.com>, "Andrew Hume" <andrew.hume@db.com>, "Daiki Kajino" <daiki.kajino@db.com>, "Mr. Tomohiko (Tom) Kimura" <tomohiko.kimura@db.com>
cc
Subject Staff - Privileged & Confidential

PRIVILEGED & CONFIDENTIAL

Below are draft notes of the interview I had with Frank Forelle yesterday.

NEXT STEPS

I suggest for your condsideration that the next steps should be:

(a) we interview Sunil Madan. Tom Kimura has agreed to do that by telephone as soon as possible this week;

(b) when Deepak Moorjani returns to Tokyo from the US next week, we press him again to produce all evidence he has of any alleged violations or wrongdoing. In the two weeks since he was interviewed he has not produced any evidence;

(c) agree a letter to Mr Moorjani in response to his letter. I suggest that this letter be signed by David Hatt as President and CEO of DSI (the employer of Mr Moorjani). David Hatt has been briefed on this matter. I will draft the response letter for your review. Once agreed, that letter should be delivered to Mr Moorjani.

I also propose giving the draft notes of meeting to Frank Forelle to check for accuracy.

乙第 73 号証

平成 20 年（ワ）第 4109 号　地位確認等請求事件

原　告　　ディーパック・モージャニー

被　告　　ドイツ証券株式会社

陳　述　録　取　書

平成 21（2009）年 3 月 16 日

東京地方裁判所民事第１９部　御中

以下は、本件につき、スティーヴン・エデング氏から聴取した内容を当職が日本語で録取し、録取内容を英訳して同氏に確認を得たものです。エデング氏が言及した日本人名の漢字は、当職が被告人事部に確認しました。以下の「私」とは、エデング氏を指します。

下記英文は、「私は、本件に関わることにつき、記憶に基づいて矢田部菜穂子弁護士に説明し、同弁護士が録取した下記内容を同弁護士の英訳により確認しました。」との意味です。

被告訴訟代理人弁護士　矢 田 部 菜 穂 子

I have provided Attorney Naoko Yatabe with my recollection of events surrounding this case. I have confirmed the following contents that she recorded through her English translation.

Steven R. Adang

第１　経歴及び部内組織等

1　私の経歴

私は、2006 年 6 月にドイツ銀行ＡＧ（以下「ドイツ銀行」とします）の米国子会社ドイチェ・バンク・セキュリティーズ・インク（以下「ＤＢＳＩ」とします）に入社し、同年 9 月にドイツ証券株式会社（以下「当社」とします）へ異動とともに来日しました。

当社では、コマーシャル・リアル・エステート部に所属し（2007 年 6 月に部の名称がリアルエステート・キャピタルマーケッツ部と変更されましたが、以下、いずれの場合も「当部」とします）、2006 年 9 月 25 日に、それまで当部の部長であったスニル・マダン氏（以下「マダン氏」とします）のドイツ銀行東京支店への異動に伴い、私が当部の部長となりました。このような経緯で、同月 5 日に当社へ入社した本件訴訟のモージャニー氏であるディーパック・モージャニー氏（以下「モージャニー氏」とします）は、私の部下になりました。

なお、私は、ドイツ銀行グループのコマーシャル・リアル・エステート部門（以下、同グループのグローバル（世界）のコマーシャル・リアル・エステート部門を「CRE」とします）に属するキャピタル・マーケッツ・アジア太平洋地域責任者でもあり、CRE アジア太平洋地域責任者フランク・フォレル氏（以下「フォレル氏」とします）の日本での唯一の部下でした。

2　当部の組織

私が部長になった後の当部の組織は、乙 69 号証に記載されているとおりです。2007 年 3 月当時の私の直属の部下は、モージャニー氏を含め 4 名で、ドン・タング及び山本伸英は川崎良平の、首藤正浩は平田啓一の部下であり、私に直接に報告等をする関係にはありませんでした。

当部の主要な業務は、①ドイツ銀行が貸し付けるローンの証券化、②オフィスビルや店舗といった商業不動産を所有する会社（いわゆる不動産業者のみな

らず、副業として不動産事業を営んだり、資産として不動産を所有している事業会社を含む）を顧客として、幅広く不動産を活用して収益をもたらすビジネスの提案・実施を行い、手数料収入等を稼ぐことです。

上記①は当部が従来から行ってきた中心的業務で、乙69号証の「ストラクチャリング及び実行」（川崎良平のチーム）と同「キャピタルマーケッツ」（平田啓一のチーム）がこれらを担当していました。

上記②は当部が収益拡大のために新たに企図した業務で、上記①の業務を補完するという位置づけです。つまり、上記②の新業務で見つけた顧客を、上記①の業務につなげていくという考えです。後述するように（第2の1(1)）、この②の業務が、当社がモージャニー氏に期待したものです。この役割が「バンカー」と呼ばれているのは、投資銀行が類似の業務をしていることにならったものです。

なお、乙69号証の「スペシャル・シチュエーションズ」とは、アセット・マネジメント、モニタリング、リスク分析、いくつかの海外の機関投資家を担当する庶務的業務のポジションで、アシスタント的な役割でした。

第2　当社がモージャニー氏に期待していたこと

1　即戦力のディレクターとしての収益向上への貢献

(1)　担当業務

当社がモージャニー氏に期待したのは、幅広く不動産を活用して収益をもたらすビジネスを提案・実施し、手数料収入等を稼ぐなどして、即戦力のディレクター（マネジング・ディレクターに次ぐ2番目のコーポレート・タイトル）として売上に貢献することです。

このことは、モージャニー氏が当社に採用されるにあたって作成された内部資料にも、「上場または非上場会社が所有する不動産に関わるファイナンス取引を開始し、売り込み、実行するために、ディレクターを雇用す」ると明記されています。この「不動産に関わるファイナンス取引」は、上記のとおり幅広く不動産を活用して収益をもたらすビジネスを意味し、その例として乙28号証に「オプコ/プロプコ取引」[1]「資産分離」「資本変更」[2]の3つが挙げられています。

当社は、このようなビジネスを「開始し、売り込み、実行する」（乙28）ことにより、多額の手数料収入を上げることをモージャニー氏に期待したのです。ドイツ銀行グループが一体となって活動するというポリシーの下、モージャニー氏には、CREが属するグローバル・バンキング部門の業務の範囲内で、不動産を直接間接に所有する企業を幅広く訪問し、CREのビジネスを売り込み、実行することが期待されていました。なお、後述のとおり、公開・非公開企業の株式取得は、非常に特殊の限られた状況でのみ考えられることであり、当社がモージャニー氏に期待した業務のごく一部でした。というのも、CREの中心的業務は、自己資金を貸し付け、後に当該ローンの売却・証券化を通じて手数料収入や証券化収益を得ることが中心で、株式の取得はこのようなCREの中心的業務からは外れるからです。

グローバルに見ると、我々の最も高収益のオプコ/プロプコ取引は、トイザらスの非上場化で、CREは、株式投資ではなくローンを提供し、最終的には証券化により高収益を実現しました。そして、ドイツ銀行グループの他部門は、オプコ（事業会社）の借入れ等に関わるアドバイザリー業務、ストラクチャリング業務、証券化商品の販売を通じて手数料収入を得ました。当該顧客との取引を全体として見た場合、グループとしてのCREの位置づけは、短期的には手数料収入を稼ぎ出し、最終的には資本市場で売却して利益を得るローンの提供に

1 「オプコ/プロプコ取引」は、事業会社（opco）が保有する不動産を別会社（propco）に譲渡し、当該別会社が事業会社に不動産を賃貸することで、同一会社内で不動産を使用するよりも収益を上げる手法です。

2 「資産分離」や「資本変更」は、会社が保有する不動産の売却等を通じて、収益を上げたり資本増強することです。

ありました。モージャニー氏の主たる業務は、投資銀行業務を担う者（インベストメント・バンカー）として、株式投資ではなく、主にローン提供の機会を見いだすことだったのです。

(2)　期待した収益

上記モージャニー氏採用時の資料（乙28）には、「この採用により、CREは、2006年は200万ユーロの収益向上」等と具体的に記載されています。同年12月の為替レート――1ユーロ＝1.3197米ドル、1米ドル＝117.30円――を前提とすると200万ユーロは263万9400米ドル、約3億0960円です。この数字は、採用面接でのモージャニー氏の説明に基づいているというのが私の理解です。すなわち、モージャニー氏の採用に関わった前任者のマダン氏やフォレル氏によれば、モージャニー氏は、採用面接で、前職のモルガン・スタンレー不動産ファンド時代から取り組んできた案件（パイプライン）で、すぐに実行して売上を上げることができるものが少なくとも3つあると具体的に説明したとのことです。私自身も、2006年9月25日に当部の部長に就任した後に、乙28号証を見ており、モージャニー氏が2006年内に相当の収益を上げるものと考えていました。

2　モージャニー氏の担当業務に関わる主張について

モージャニー氏は、その担当業務の中心がプリンシパル・インベストメント（顧客の資産の運用ではなく、当社を含むドイツ銀行グループの資産を投資すること）であったと主張していますが、誤っています。

モージャニー氏が行うべき業務は、上記のとおり、幅広く不動産を活用して収益をもたらすビジネスを提案・実施し、手数料収入等を稼ぐなどして当社の収益向上に貢献することで、主に「オプコ/プロプコ取引」「資産分離」「資本変更」を意味しています。モージャニー氏採用のための内部資料にある「許可を得て、顧客とともに小規模の自己資金を投じ、利益の分配にあずかる」（乙

28「要約」の第2項目の最後）というのが、モージャニー氏の主張するところの「投資」ですが、これは、上記広く不動産を活用したビジネスの1つにすぎず、小規模なものに限定し、かつ、許可を得た場合に可能となるもので、同氏の中心的業務ではないことは明らかです。

この「許可」とは、ドイツ銀行グループが自己資金を投資する際に得ることが必要な、グループ内の委員会の許可です（別紙「当部における具体的案件の進め方」フェイズ３Ｂ④）。これは、自己資金による株式投資はリスクが非常に高く、その失敗は即グループの損失となるため、当部及びこれを管轄する地域・グローバルの責任者の許可に加え、上記のような委員会の許可が特に必要とされるのです。委員会では、戦略的取得であるか、リスクが調整されている前提で収益を上げることができるか、適切な値動きの指標があるか、顧客との共同投資か、等が慎重に検討され、条件を満たす案件のみが承認されます（通常のファイナンス（融資）では、別の承認は要しますが、このようなレベルの許可は必要とされていません）。

なお、モージャニー氏が引用する「真価よりも相当に株価の低い上場会社へ戦略的投資をする形での自己資金投資」（乙28の2、最後の項目の2番目）は、そこに記載されているとおり「長期的」な見込みとして、「アジア太平洋のその他の地域の商業不動産取引」と同列ないし下位に位置づけられています。要するに、モージャニー氏の業務は、日本において幅広く不動産を活用して収益をもたらすビジネスを提案・実施し、手数料収入等を稼ぐことが基本であり、日本以外のアジア太平洋地域での取引や「投資」は、「当初からモージャニー氏に期待される業務」（原告準備書面(3)12頁）などではなかったのです。

第3　モージャニー氏の勤務成績・勤務態度が不良であったこと

1　はじめに

私は、2006年9月25日に当部部長に就任してから2007年9月5日にモージ

ャニー氏が解雇されるまでの約1年間、上司として同氏の勤務成績・態度を見てきました。

一言でいえば、勤務成績・態度とも不良でした。すなわち、在職期間を通じて売上を全く上げず（勤務成績不良）、勤務態度は、当初、自分は同僚よりも優れているといわんばかりの横柄な態度で、2007年2月に支給された2006年度分のボーナス（以下「本件ボーナス」とします）後に悪化し、非常に反抗的な態度をとるようになって管理監督をすることが極めて困難となりました。以下、モージャニー氏の勤務成績及び勤務態度について詳述します。

2　モージャニー氏の不良な勤務成績

(1)　モージャニー氏は収益を全くもたらさなかった

当社は、上記のように、モージャニー氏に対し、当部所属のディレクターとして、貸し付け・証券化ビジネスを補完する取引を提案・実施し、手数料収入等を稼ぐことを期待していました。特に、モージャニー氏自身が採用面接時に表明したという、入社すればすぐに実行できる3つの取引（パイプライン）を具体化して当社に収益をあげることを期待していました。現に、入社後にモージャニー氏が自ら一旦設定した目標（乙11。但し、正式に設定されず取り消されたことは後述）にも、「少なくとも1500万ドルのプロダクション・クレジット（収益）を上げる」と明言されているところです。

ところが、モージャニー氏は、2006年のみならず2007年になっても全く売上を上げず、それどころか、当社に在職した全期間の自身の給与、福利厚生、ボーナス、経費（旅費や弁護士費用）をカバーしませんでした。彼が在職していたことにより、単に経費が増えただけだったのです。

(2)　本件ボーナスによる勤務成績・態度不良なモージャニー氏への注意

ア　本件ボーナスの意味（注意）

フロント部門の社員は会社にもたらした利益に比例してボーナス額が決

定されるため、勤務成績良好な社員が年間基本給の2～3倍のボーナスを取得することも珍しくない反面、勤務成績不良な社員はその反対です。ボーナスが支給されないとか少額であるということは、勤務成績が不良であることを意味し、成績を改善しない限り解雇もありうるという会社からの注意を意味しています。

2007年2月にモージャニー氏に支給された本件ボーナスの580万円余は、モージャニー氏の年間基本給の約4分の1ですが、モージャニー氏が2006年に中途入社し、同年の在職日数が117日間であることを考慮しても、フロント部門のディレクターとしては格段に少ないものです。

本件ボーナスは、モージャニー氏が約束したことを実現できず、全く収益を上げていないという勤務成績・態度の不良に対して、それらを改善しないと解雇がありうるとの注意の意味が込められていました。

イ　ボーナスの意味に関わるモージャニー氏の理解

2007年2月初旬、私が部下にボーナスについて説明した機会に、モージャニー氏には、なぜ本件ボーナスの額が比較的低いのかを説明しました。つまり、2006年のパフォーマンスがゼロであったので、本来はボーナスもゼロとなるところ、当社及び当部の裁量で580万円余を支給することとしたが、将来にボーナスの支給を受けたければ、売上げを上げなければならないという内容です。モージャニー氏は自身を投資のプロだというのですから、賃金と昇進で報いられるというパフォーマンスのカルチャーは、同氏にも馴染みのあるもののはずです。

ところが、後述のように、モージャニー氏は本件ボーナスに大きな不満を抱き、勤務成績・態度をさらに悪化させました。私がボーナスの説明をした際、モージャニー氏は、ボーナスが低額であることに少し驚いたようで、当社は「パイプラインの代金を払うべきだ」と言いました。彼のこの発言は、人を馬鹿にしたような発言で、私にとっては非常に衝撃でした。

自分で話していた取引を実行せず、また、実行できなかったにも拘わらず、そのような取引があると言っただけで多額のボーナスを受け取ることができることになるからです。このような発言は、勤務成績に基づいて報いられるというカルチャーに真っ向から反するもので、まじめにプロの仕事をしている者に対する侮辱です。モージャニー氏に対するボーナスは、当社の誠実さを表すギフトのようなものでしたが、今となっては、ボーナスを支給すべきではなかったと思います。

(3) モージャニー氏の言い訳について

モージャニー氏は、当社に全く収益をもたらさなかったことは認めつつ、それは当社から十分な支援を受けていなかったためである等と弁解していますが（原告準備書面 5～6 頁）、全くの誤りです。まず、乙 27、乙 28 号証からも明らかなとおり、2006 年度には単独で 200 万ユーロの収益を上げることが期待されており、しかも、モージャニー氏は売り込みで 3 つの案件（パイプライン）で当社に収益をもたらすと表明していたのです。それを受けて当社では、モージャニー氏が収益を上げられるよう、私のみならず、フォレル氏や当部と相互に協力する立場にある英米現地法人の関係者が、モージャニー氏に助言や示唆を与え続けました。そして、当社は相当の経費をモージャニー氏に費やしました。以下、具体的に説明します。

ア 私がモージャニー氏にしたサポート

(ｱ) モージャニー氏は、経験ある専門職として雇用されましたので、日常的なサポートが必要なわけではありませんでしたが、当社に入社したばかりでしたので、私は、上司として、同氏が当社の収益拡大に貢献できるよう、できるだけの支援をしました。

私が上司となってまもなくの 2006 年 10 月には、一旦設定した年度目標につき、当然のことながら、同氏と面談して激励しましたし（乙 12）、後述のようにモージャニー氏にニューヨーク・ロンドンへの出張を勧め、実

行させました。2006 年終盤には、グローバル・バンキング部門の社員や海外の CRE の社員に、モージャニー氏のことを何度か宣伝しました（乙 37 はその一例です）。また、住友不動産・三井不動産のＣＤＳ（クレジット・デフォルト・スワップ）価格に関わるトレードにつき相談したいと言ってきた際のメール（乙 36）[3]は、モージャニー氏の上司としての私が常にサポートしようとする姿勢を示していたことが分かります

(ｲ) 2006 年秋のモージャニー氏のニューヨーク・ロンドンへの出張については、特に説明をしておきたいと思います。この出張は、私の勧めで実現したもので、私が計画を手伝い、ニューヨークへは私も実際に同行しました。（私は、同年春にロンドンへ出張しており、秋のこの時期には日本に戻って通常の業務をする必要があったため、ロンドンへは同行できませんでした）。

ニューヨークでは私自身が直接に、そしてロンドンではメールを通じて、モージャニー氏が知り合いになっておいた方がよい重要な CRE 社員――ディレクターやマネジング・ディレクター・レベルの様々な部署の責任者――に紹介しました。ニューヨークでは、ジョン・ビーチャム、トビー・コブ、ジャスティン・ケネディを、ロンドンではジョン・ナイコス、ジョナサン・ポラック、ベン・ビアンキを紹介しました。彼らと仕事上のつきあいがあった私が紹介しなければ、モージャニー氏が彼らと知り合いになることは難しかったはずです。

[3] なお、この件は、トレードのアイディアであって具体的取引ではなく、アイディアもモージャニー氏のものではありません。以前、私は、住友のＣＤＳが、なぜ三井不動産や三菱地所のＣＤＳよりも高いのか、当部の誰かに尋ねたことがありました。これは、モージャニー氏にトレードのアイディアを出してほしいという意味ではなく、また、彼も含めて、部下に何かをしてほしいという意味ではありませんでした。私は、モージャニー氏に、この件を追求するつもりはないと説明し、彼もその後に私に報告してくることもありませんでした。指摘しておきたいのは、この種のトレードは当部の業務ではなく、私の軽い疑問をモージャニー氏が誤解しただけの話なのに、モージャニー氏が自分の案件だと間違った主張をしている（甲 10）ことです。この件を彼の案件だとすることは、全く不正確で、非常にミスリーディングです。

私は、ビーチャム氏に事前に連絡し、モージャニー氏のニューヨーク滞在中、1週間すべて付き添わせてほしいと依頼しました。つまり、ビーチャム氏がどのようなタイプの仕事をし、グループのためにどのような取引を考え、それら取引をどのように選んで実行するかをモージャニー氏が一週間じっくりと観察し、自分の取引で必要となった場合に助けとなるドイツ銀行グループ内の人物に彼を紹介してほしいと依頼したのです。ビーチャム氏は、ＤＢＳＩで不動産関連企業の買収案件等を数多く手がけていた人物で、モージャニー氏の手本となるべき存在でした（乙28の「ニューヨークCREは、上記のノウハウを有しており、このような取引を何度も実行している」という記述は同氏を中心とする活動を指しており、ニューヨークでは最も適した人物だと考えたのです）。

私も同様の経験――日本に来る前にロンドンやニューヨークで同様の業務を行う人物の仕事ぶりを観察すること――をし、これが非常に有益でした。今日に至るまで、私はこのときの経験を参考にし、そのときに知り合った人々と連絡をとりあっており、それで自分の役割をきちんと果たせているのです。ですから、モージャニー氏にとっても、この出張でのトレーニングは非常に貴重だったはずです。

(ｳ) CREグローバル責任者のジョン・ヴァカロ氏が2006年12月に東京に来た際には、モージャニー氏がプロジェクト・コントラリについて報告するよう、フォレル氏と私で面談の場を設定しました。

面談は12月19日に行われ、私も出席しました。私は、事前にモージャニー氏が作成した書類を見て指導をしました。ヴァカロ氏は受容的な姿勢で、モージャニー氏がこのアイディアを実行可能な案件にする場合に必要となるステップについて、明確な指示を与えました。

面談の終わりに、私は、モージャニー氏に、よくやったと声をかけました。上司として彼を励ましそうとしたのです（モージャニー氏は、陳述録取書(3)（甲26、7頁）で、私が同氏の「プライベート・エクイティについての知識の深さにはとても感銘を受けた」と言ったとしていますが、全く違います）。当時、私は、この案件を実現するためには、これからたくさんの事をしなければならないとも話しました。また、面談の結論から、私は、モージャニー氏に、さらに内部電話会議をするため設定を手伝うことや、戦略的共同出資者を見つけるための外部とのミーティングへも参加することを提案しました（なお、これらのミーティングは、モージャニー氏の案件のためのものですから、同氏の責任において設定すべきものです）。これらは、ヴァカロ氏の重要な指示でしたが、私の知る限りでは、電話会議はほとんどしていませんし、案件をさらに進めるために非常に重要な潜在的共同出資者との面談も設定されませんでした。

(ｴ) 上記は例に過ぎず、私としては、とにかくモージャニー氏が当社の収益向上に貢献できるよう、できるかぎりの支援をしました。この点は、私の上司のフォレル氏も、そしてニューヨークやロンドンのCRE関係者も同様で、モージャニー氏に成功してもらいたいと願っていました。

イ 当社がモージャニー氏に費やした経費(乙30)

当社が、モージャニー氏に費やした経費については、村上氏の報告書（乙30）に記載されているとおりです。

特筆すべきこととして、モージャニー氏が2007年3月頃まで関与していたプロジェクト・コントラリ（請求書には同プロジェクトの別名「プロジェクト・モナーク」と記載されています）に関わる弁護士費用があります。結局、当該プロジェクトは具体的投資計画とはならず全く収益をあげませんでしたが、モージャニー氏が依頼した世界的に著名なビジネスローファームであるスキャデン・アープス法律事務所から、日本版不動産投資信託（JREIT）の公開買い付けにかかる日本法の規制に関する英文意見書の費用として、456万6419円の請求がありましたので、私は当部部長として支払

を承認しました（乙30、21頁の「O.K. to pay」の記載と私の署名参照）。この高額の経費支払から分かるように、私そして当社は、モージャニー氏に必要なあらゆるサポートを提供し、同氏に収益を上げてほしいと願っていたのです。

(4) モージャニー氏が「投資案件を提案・準備した」とする主張について

ア はじめに

モージャニー氏は、本件訴訟で、自身が投資案件を提案・準備したと主張していますが、全くのでたらめです。

モージャニー氏が当社在職中に活動したほぼ唯一のプロジェクト・コントラリは、同氏のアイディアにすぎず、具体的な投資案件の形にならないまま立ち消えになりました。モージャニー氏は、あたかも自分がなすべきことはしたのに当社が実行しなかったかのように主張していますが、実際には、当社がその実行を検討するための提案・準備をしなかったのです。

モージャニー氏が投資計画の基本と主張する「第1段階としてドイツ銀行が対象会社の株式を価格が低いうちに一定程度購入し」「第2段階としてより大規模な資本取引の交渉を対象会社と行う」（甲11、3頁）は、特に独創的なものではありません。また、その投資により「巨大な手数料収入が発生」するかどうかは、具体的な案件次第です。つまり、対象会社の選定、株式買付けの規模（必要な自己資金の額）、株式買付け後の株価下落リスクに対する措置、収益を生み出す仕組み（出口策）等が明確になってはじめて、自己資金を投下すべきか否かの判断が可能となります。ところが、モージャニー氏は、このような判断材料を当社に提供しなかったのです。

イ 当部における具体的な案件の進め方

モージャニー氏が在職中に具体的な案件を提案・準備しなかったことをご理解いただくため、当部における具体的な案件の通常の進め方を説明し

たのが本書末尾の別紙です。別紙は、典型例であって、個々の取引ごとに異なることにご留意ください。この手続きを記載した公式な書面はありません。我々のビジネスを裁判所にご理解いただくため、そして、目に見える形でスケジュールや進捗状況が明らかになっている本物の案件の要素と、モージャニー氏が提案書だと主張してはばからないメモとの違いを示すために、書面化したものです。このような案件の進め方は、投資銀行のごく若手の専門職でも知っていることで、経験と知識の豊富な者なら、紙に書かれていようがいまいが、このように案件を進めます。また、2006年11月、CREヨーロッパ代表のナイコス氏が、モージャニー氏に、CREの提案書の書き方が分かるように、実際にリアルエステート・コミットメント委員会に提出されたCREの提案書を2つ転送しました。モージャニー氏が作成した4頁のメモ（甲26の資料6）が、本物の提案書として検討の対象となる適切なもの、と考える余地はありません。

ウ モージャニー氏の業務

モージャニー氏が当社在職中に行った業務（入社後半年程度。残りの半年は何をしているのか分からない状況でした）は、上記イのプロセスのうち、「フェイズ1　準備段階」の「A　情報収集と情報の整理」の「①マーケットとビジネスチャンスを分析する」にほぼ止まっており、「⑤案件を進めるため、上司の許可を得る」状況に至ったものは皆無です。マーケットとビジネスチャンスを分析しただけでは、具体的な案件とはいえません。モージャニー氏が作成した資料は、単なるリサーチ（しかもジュニア・アナリストのレベル）であり、当部ではこのようなリサーチを必要としてわけではなく、このようなリサーチ能力があるという理由でモージャニー氏を雇用したのでもありません。

以下、モージャニー氏がその陳述書（甲11）で主張する「投資案件」に即して説明します。

(5) モージャニー氏が行ったと甲11号証で主張する「業務」の実態

モージャニー氏は、在職中に、①未公開・公開企業投資、②不動産投資、③準不良債権投資、④グループ内関係構築を「企画し、実施」したと主張していますが（甲11、2頁）、事実ではありません。

ア モージャニー氏の主張する「未公開・公開企業投資」について

(ｱ) モージャニー氏主張の「JREIT会社の株式公開買付け提案」は単なるアイディア

モージャニー氏が、その陳述書で自己の行った業務の第一として記載する「JREIT会社の株式公開買付け提案」（甲11、3～5頁、これはプロジェクト・コントラリを指すものと思われます）については、上記のように「マーケットとビジネスチャンスを分析する」にほぼ止まっていました。モージャニー氏のアイディアは、どのJERIT会社がターゲットか、投資口を何口買付けるか、いくらで買い付けるか、買い付けのために期間をどの程度要するか、リスクは何か（流動性のリスクか、市場リスクか、ベーシス・リスクか）、そしてリスクをどのように緩和ないしヘッジするか、どのようにMBOを実行するか、買付けのため投資した自己資金をいつどのように回収し、どの程度の利益を上げる計画であったか、等につき何ら具体化されていませんでした。そして、当社が所有することとなる不動産は市場では真価どおりに評価されていないというのがアイディアの前提となっていましたが、公開情報のみに基づくリサーチでの結論で、デュー・ディリジェンスを本格化することもしませんでした。机上のデュー・ディリジェンスだけで、さらなる検討を行わないのは無責任です。モージャニー氏は、JREIT会社との間で守秘義務契約を締結したうえで非公開情報を入手すべきだったのであり、そうでなければ、当該不動産が市場において本当に真価より安く評価されているかについて、当社が判断する材料はありません。そして、もしそのとおり判断されたとしても、少数の投資口を購入することにより、どのようにして真価を実現するのかにつき、モージャニー氏はいっこうに明らかにしませんでした。これは、J-REIT会社を実際にどのように非上場化するか、多くの障害をどのように克服するかについて、モージャニー氏がよく考えなかったからです。モージャニー氏のアイディアは、公開市場で投資口を購入し、経営者と交渉すれば、いつか手数料が稼げるかもしれないというもので、当社の資金を守り、取引を前進させるに必要な触媒を探すことをまじめに考えてはいませんでした。要するに、モージャニー氏主張の「JREIT会社の株式公開買付け提案」は、単にマーケットとビジネスチャンスを分析しただけ（JREIT会社の株価の安いうちに買い付けてMBOを実施すれば収益が上がる可能性があるとのアイディアを示しただけ）で、株式買付の詳細や、買付後（自己資金投資後）にどのように収益を上げるのかの見通しは全く示されなかったのです。これでは、当社やグループ関係者が、その実行の適否を検討することができるはずもありません。

モージャニー氏が同プロジェクトに関して2007年1月に作成したとする甲14号証添付の書類は、マーケットとビジネスチャンスの分析結果を報告したものにすぎません。

なお、上記のように、ドイツ銀行グループが「投資」する場合には、ドイツ銀行グループ内の委員会の承認を得ることとされています（別紙のフェイズ3、B④）。2007年7月6日付の乙56の2の電子メール⑥で、私がモージャニー氏に対し「これは、PICCとRECCに行ったのですか。私は動いている提案として認識していないのですが」と尋ねていますが、これは、モージャニー氏が、同月5日の出張につき「プロジェクト・モナークの資産ツアーです。プリンシパル・インベストメントのデュー・ディリジェンスです。」と説明したので（乙56の2の電子メール⑤）、自己資金を投資するプロジェクトならば必要な委員会の承認を経なければならないのに、

委員会に諮ってもいないではないかと指摘したのです。モージャニー氏は、このように入社後約10ヶ月が経過しても具体的な案件を提案・準備しておらず、私から上記の指摘を受けても動こうとしませんでした。

このように、モージャニー氏は、案件となる可能性があるプロジェクトでアクションを起こさなかったのですから、具体的な案件を提案・準備する意思がなかったことは明らかで、このプロジェクトは立ち消えとなったと結論せざるを得ません。後のＰＩＰにおいて、この点は確認されました。私がモージャニー氏に、実行までのスケジュールとともに案件を詳細に報告するよう求めたのですが、全く何も報告しなかったのです。

(イ) モージャニー氏主張の「JREIT会社の株式公開買付け提案」の虚偽

モージャニー氏は、「JREIT会社の株式公開買付け提案」に関し、あたかも具体的な案件を提案したかのように事実を述べて装っていますが、多くの虚偽があります。以下、主な点を指摘します。

第1に、モージャニー氏がフォレルに「たびたびスタッフを割り当ててくれるように依頼した」（甲11、3頁17行）とする点は虚偽です。モージャニー氏が私に対してスタッフを割り当ててほしいと依頼したことはありませんし、フォレル氏を含め他の者を通じてもそのような依頼を聞いたことはありません。モージャニー氏にスタッフをつける必要があるならば当部の責任者である私が承認をすることになり、仮にモージャニー氏がフォレル氏に依頼した場合には、必ず私の耳に入るはずです。そもそも、採用の際、モージャニー氏は単独で2006年中に2百万ユーロの売上を上げることが見込まれ、そのような実績を上げて初めて2007年に若手スタッフをつけて1千万ユーロの売上を達成することが見込まれていたのです(乙28)。もしもモージャニー氏が具体的な案件を提案し、当社がこれを進めることにしたならば、必要なディール・チームを即座に結成し、収益獲得に向けて動いていたはずです。数多くの生きた案件で仕事をしている当部が、生

きた案件もないのに、専属のスタッフをつける必要ありと考えるわけがありません。

なお、当部には事務作業を行うアシスタントがおり（派遣社員のため乙69には記載されていません）、モージャニー氏は、このアシスタントを利用して業務を進めることができる状況にありました。また、調査に関しては、社内外のレポートを提供するビジネス情報部等の専門部署があり、プレゼン資料の作成に関しては、材料を提供すればプレゼン資料としてきれいにまとめる社内常駐の業者がおり、いずれも利用が可能でした。

第2に、モージャニー氏は、「2006年10月までに」「法律会計法人のスカデン・アープス事務所の担当者と株式公開買付けの影響分析」など行っていません。同事務所が作成した英文意見書は、2007年1月25日付で「株式公開買付けによるJREIT投資証券の取得に適用されるルール」との表題で、証券取引法の改正（2006年6月の「証券取引法等の一部を改正する法律」の成立）に伴い、株式公開買付けに関わるルールが2006年12月31日に、大量保有報告制度が2007年1月1日に、それぞれ変更されたことを一般的に解説したものにすぎません。具体的な案件としての株式公開買付けに関わる意見書ではないのです。この文書に関して456万6419円の請求があり、私が支払を承認したことは上記のとおりです。

第3に、モージャニー氏は、2007年1月の終わりにニューシティ（特定されていませんがJREITではなく株式会社のことだと思います）がモージャニー氏の企画の第1段階の株式購入に参加することを同意したと主張していますが、これも事実ではありません。覚書やジョイントベンチャー合意書といった拘束力ある文書はなく、単に同社がモージャニー氏のアイディアに興味を示したというにすぎず、当社と共同で投資することを真剣に検討したとはいえません。なお、ニューシティは、JREIT会社の支配権をもっていません。実際には、ニューシティではなく、シービー・リチャード・

エリスが支配権をもっていましたので、この案件をMBOと呼ぶのはミスリーディングです。

繰り返しますが、モージャニー氏の投資アイディアは、具体的な案件ではなかったのです。例えば、2007年2月5日付けの米国のコールバーグ・グラビス・ロバーツ（KKR）社担当者宛のモージャニー氏のメール（乙42）は、当事者が不確定であったことをよく示しています。モージャニー氏は、「財務スポンサーがどの程度投資を行うのか、そして当社がどの程度の投資を行うのか、経営陣と交渉中です。もう1、2社が参入する余裕があります」等と知らせて興味の有無を尋ねています。この時点でも、モージャニー氏の「企画」では（内部で許可を得た場合のドイツ銀行グループに加え）誰が投資に参加するのかが決定していなかったことが明らかです。また、モージャニー氏は、メールで経営陣と呼んでいますが、実際には、ニューシティではなく、シービー・リチャード・エリスが支配権をもっていますので、この点も誤っています。

さらに、2007年2月8日のメールで、モージャニー氏がドイツ銀行のCRE部の小抜（おぬき）祐一氏に対し、「前払いされるストラクチャリング手数料はいくらくらいだと思いますか」等と質問していますが（乙44）、このような基本的な事柄（ドイツ銀行グループにいくら収益が上がるかに関わること）の見込みが立っていなければ、ドイツ銀行グループが自己資金を投資するか否かを決定できるわけがありません。また、JREITで少数の投資口を保有することにより、どのようにして当社がその会社を非上場化させることができるのか、何の説明もありません。上記同日、小抜氏は、モージャニー氏に対し、「CRMの中山さんではなく、まず我々CREのアンダーライティングに関与させなければだめですよ」、「もし君が、シェア・バックト・ファイナンスやブリッジ・ファイナンスなどを提案しようと考えているならば、おそらくレバレッジド・ファイナンス部門にも関与することを考える

必要があります」、「君が考えている非上場化の手法によっては、ＥＣＭとも連絡をとる必要があると思います」等と指摘しています（乙45）。2007年2月の時点でも、ドイツ銀行グループ内のどの部門が、どのように、モージャニー氏の「企画」に関わるのかも明確になっていなかったことがわかります。そして、上記小抜氏のコメントは、モージャニー氏が不適切なデュー・ディリジェンスしかしていなかったことを裏付けています。

(ウ) その他の「未公開・公開企業投資」について

モージャニー氏は、「JREIT会社の株式公開買付け提案」以外に、「サッポロ・ホールディングス」「大東建託」等も提案・準備したと主張していますが（甲11、5〜7頁）、これらも同氏のアイディアに留まるものであり、同氏が作成した書類は、数字的な裏づけのされていないものでプレゼン資料と呼ぶことすらできません。プレゼン資料というのは、特定の相手先を念頭に置いて作成されるものですが、モージャニー氏が作成したメモは、いつ、誰に向けて作成し、どのような具体的アクションプランを勧め、どのようにそのプランを実行するのか明確ではありません。したがって、上記「フェイズ1　準備段階」の「A　情報収集と情報の整理」としても不十分極まりないものでした。

i. サッポロ・ホールディングスの件

モージャニー氏は、サッポロ・ホールディングスの件で、「企画を進めるようにフォレル氏に提案しました」、「数ヶ月にわたって、フォレル氏は私の提案を進めようとはとしませんでした」としていますが、私としては、モージャニー氏の在職中、何かプランが示されたという認識はありません。私が聞いたのは、モージャニー氏が入社早々にマーケットとビジネスチャンスに関わる分析をマダン氏に提出したものの、マダン氏から「主観的及び個別エピソードに基づく議論が多すぎる。より客観的で数値的裏付けのある分析が必要」等と厳しい評価を受けた（乙67）ということです。

私が当部の部長となってから、モージャニー氏がサッポロの件で分析をしたり、意味のある報告をしたという記憶はありません。指摘しておきたいのは、モージャニー氏の仕事は、提案書を作成することではなく、案件を実行することです。仮に提案書が存在するとしても（実際には存在しないのですが）、それら提案書を実際の案件として実行しなければ、当部で仕事をしたことにはならないのです。モージャニー氏は、自身をマネジャーか戦略参謀か何かと考えていたのかもしれませんが、実際には、マネジメント・チームに属してはおらず、誰の管理もしていませんでしたし、当社ないし当部の戦略をたてるための（公式・非公式を問わず）委員会のメンバーでもありませんでした。

また、2006年10月25日、モージャニー氏は、当部の平田氏及びドイツ銀行東京支店の斉藤氏とともに、サッポロ・ホールディングスを訪問していますが（当該訪問で当部の売り込みをしたのは平田しであり、モージャニー氏は付いていっただけです）、現時点で「我々が解決できる問題点はありません」と結論づけ、「今後、斉藤さんがフォローします」としています（乙68）。

以上のように、サッポロ・ホールディングスの件でも、モージャニー氏は、当社が検討すべき提案などしなかったのです。

ii. 大東建託の件

大東建託についてモージャニー氏が何を考えていたのか、私はほとんど知りません。モージャニー氏自身が「有効な提案ができないままでした」と認めていること（甲11、下から5行目）は知っています。とすれば、これはモージャニー氏以外の誰の責任でもありません。モージャニー氏は、フォレル氏が面談に出席しなかった等と他人を責めていますが、当部の社員やフォレル氏は、有益なビジネスにつながる面談であれば、よほどのことがないかぎり万難を排して出席するのが常です。それが仕事の1つだからです。モージャニー氏が、検討に値する提案をし、面談を設定していたならば、当部の社員は提案を検討し、面談に出席していたでしょう。

要するに、当社が検討すべきモージャニー氏の提案など、大東建託についてもなされなかったのです。繰り返しになりますが、案件を実行することがモージャニー氏の職務です。また、うまくいかないときには他人のせいにするというのがモージャニー氏のパターンのようですが、このような責任逃れは、プロフェッショナルの規範とは真逆だということを指摘しておきます。

イ　モージャニー氏が主張するその他の業務について

モージャニー氏は、上記「未公開・公開企業投資」以外に、「不動産投資」、「準不良債権投資」、「グループ内関係構築」を「企画し、実施」したと主張していますが（甲11、2頁）、これは「企画」という言葉の濫用です。そもそも、モージャニー氏のいう不動産投資や準不良債権投資は、当社がモージャニー氏に期待していた業務ではありません。モージャニー氏の経歴書（乙2及び乙28）からは、不動産や準不良債権の購入に関わる知識・経験があることは全くうかがわれず、私が彼とこのようなビジネスについて話したこともなければ、このようなビジネスをするよう促したこともありません。ドイツ銀行グループにはこれらの知識・経験豊富な社員が他におり、当社がモージャニー氏にこれらのリスクをとるような担当をさせるはずがありません。仮に、モージャニー氏が、不動産投資や準不良債権投資について具体的な提案をしたならば、当社は知的好奇心から検討はしたでしょうが、モージャニー氏の担当職務ではないのですから、まじめに検討することはなかったと思います。そして、モージャニー氏がこれらのマーケットを理解し分析したことを示す証拠はなく、検討に値する案件を見出したこともないのです。

モージャニー氏の主張する「グループ内関係構築」に至っては、これを

自己の「業務」と主張すること自体、モージャニー氏の常識が疑われます。ドイツ銀行グループでは、収益を上げるために必要なグループが緊密に連携をとって業務を進めており、モージャニー氏が主張するような部署間の問題など存在しません。部署間でより良い関係を築くためにモージャニー氏を雇用したのではありませんし、その必要もありませんでした。モージャニー氏は単なる従業員にすぎず、案件を実行するために雇用されたのです。

ウ　モージャニー氏が「勤務の成果」として提出した書証について

モージャニー氏は、自身の勤務の成果と称して和訳を付さずに甲14号証、同15号証を提出し、その内容は証拠となっていないと聞きましたが、その前提で私の意見を述べます。

まず、甲14号証に添付されている文書は、具体的な投資案件に関わるものではなく、JREIT会社の株式公開買付けのアイディアにつき、マーケットとビジネスチャンスを分析したものにすぎないことは上記のとおりです。

次に、甲15号証に添付されている文書も、具体的な投資案件に関わるものではありません。この文書は、モージャニー氏が（資料作成のための専門部署を利用して）作成したものと思われますが、2007年4月にドイツ銀行グループのグローバル・バンキング部門に対し商業不動産ビジネスを説明するための社内プレゼン資料にすぎません。それどころか、その中の全資料はモージャニー氏が入社以前に作成されたものであり、使われている会社名は当社がドイツ証券株式会社として発足する以前のものです。このような資料を使って顧客に提案することがあれば、当社の質をはじめから疑われてしまいます。潜在的な顧客に提案するかことが明確にされていないので、コンプライアンス部門はこのような資料を認めないでしょうし、もしもコンプライアンス部門の承認を得ていないのであれば、グループのポリシーに違反します。よって、この資料は、モージャニー氏が外部の顧

客に見せるために準備したものではなく、仮に見せたとしたならば、グループのポリシーに違反したことになります。

(5)　インベストメント・バンカーの役割

経験あるバンカーは、結果を出すために勤勉に一生懸命働くことが求められています。バンカーとして成功する者は、可能性のある案件をいつも多数抱えています。モージャニー氏のパイプラインのリストは、（もしパイプラインと呼ぶならば）非常に短いものです。グローバル・バンキング部門のメンバーとして記録が義務づけられているクライアント訪問リスト(乙★)は、さらに短いものでした。モージャニー氏が顧客を訪問しなかったか、訪問しても報告をしなかったかのいずれかであり、いずれにしても、容認できず、当社の標準から外れています。ＰＩＰでは、この点でも指示をしましたが、モージャニー氏は訪問報告を提出しませんでした。

ドイツ銀行グループでは、可能性のある案件やインベストメント・バンカーのパイプラインとして、何千もの案件を抱えています。そのうちの相当数が最初のスクリーニングを通過せず、通過しても何らかの理由で動かず，キャンセルされたり一時中断したりします。プロジェクト・コントラリは、モージャニー氏の唯一可能性のある案件であり、最初の2006年12月の段階から全く先に進みませんでした。モージャニー氏が、共同投資家と正式なレターを交わして関与を確実なものとする能力がなく、必要な委員会に提案書を正式に提出しようともしなかったため、我々としては、2007年4月には、この案件は死んだものと結論せざるを得ませんでした。プロフェッショナルとして自分を律するバンカーなら、遂行できる他の案件を探して動きます。モージャニー氏には、バックアップの案件がなく、動きもしませんでした。

(6)　まとめ

以上、当社は、モージャニー氏の業務に必要な人的・経済的支援を与え続けており、「自らの能力を活用することができない状況」（原告準備書面6

頁）などでは全くありませんでした。当社としては、即戦力としての活躍を期待して高額の紹介手数料（693 万円）を支払った上、年間基本給 2000 万 04 00 円もの高額の賃金を支払いながらモージャニー氏を雇用し、上記さまざまな支援をしたのであり、それなのに「失敗するように仕組」む（原告準備書面 6 頁）という不合理な行動をとるわけがありません。モージャニー氏が成功して収益を上げれば、それは当部、当社、ドイツ銀行グループの成功・収益でもあるのですから、我々の利害は一致しているのです。

モージャニー氏の不良な勤務成績は、当社からこのような人的・経済的支援を与えられながら、（モージャニー氏の方に）それを活用する能力が欠けていたためといわざるを得ません。

プロジェクト・コントラリは、2006 年 12 月の時点で、当部が実行するかどうかを決定するために相当の進展が必要なアイディアでした。モージャニー氏には、共同投資家を見つけること、そしてアイディアを委員会に諮るために具体化することという明確な指示が与えられましたが、いずれも実行しませんでした。このプロジェクトを前進させるにしても、別の案件を追求するために中断するにしても、モージャニー氏に全責任があり、彼はそのいずれも行いませんでした。

3　モージャニー氏の不良な勤務態度

モージャニー氏は、上記 2 のとおり勤務成績が全くふるわなかったというだけではなく、勤務態度も不良でした。その最たる例は、日本証券業協会の一種証券外務員資格（以下「一種資格」とします）の不合格・不受験（取得する努力すらしなかった）と、年度目標を設定せず実行もしなかったことですが、さらには、頻繁な席明け、無断の海外出張等、定例会議への頻繁な欠席、上司である私への反抗的な態度などがあります。以下、問題点を個別に説明します。

(1)　一種資格の義務づけとモージャニー氏の不合格・不受験

ア　当部は一種資格を義務づけていた

当部では、営業・マーケティング活動等に携わる社員は、一種資格取得が義務づけられています。これは、当面の職務がなんであれ法律上一種資格の必要な業務（信用取引、先物・オプション取引）に従事する機会が多くあるため、このような機会に社員を遅滞なく従事させる上で義務づけられているもので、一種資格は、当部で日本の顧客に対応する社員が取得する大前提であり、モージャニー氏も例外ではありません。よって、法律論を持ち出して当部における一種資格の義務づけを否定しようとするモージャニー氏の主張は、全くポイントがずれています。

当部が一種資格取得を義務づけていたことは、当部の重要方針及び運用手続を定めるキー・コントロールズ・アンド・オペレーティング・プロシージャーズ（乙 3 の 1、15 頁）に明確に定められています。モージャニー氏が入社した当日の 2006 年 9 月 5 日に当社コンプライアンス部門担当者が、取得義務を説明して受験申込用紙を送付しています（乙 6）。そして、入社して 6 か月も立っているのに、比較的簡単な試験に合格していなかったため、2007 年 3 月 29 日、私は、一種資格の受験をきちんと計画しているかと尋ねるメールを送付しました（乙 51）。モージャニー氏は、一種資格の未取得を当社が問題にしたのはモージャニー氏がドイツ銀行グローバル・バンキング最高責任者のマイケル・コアース氏に書簡（乙 13、2007 年 4 月 1 2 日付）を送付した後と主張していますが、以上のとおり、全く誤っています。

モージャニー氏は、自身がドイツ銀行東京支店に移籍する予定であったから一種資格を取得する必要がないと主張していますが、二重の誤りを犯しています。第 1 に、モージャニー氏が当社に雇用されてから解雇されるまで、彼がドイツ銀行東京支店に移籍される予定は全くありませんでした。

第２に、顧客に対応するグローバル・バンキング部門の社員は、所属が当社であろうがドイツ銀行東京支店であろうが、同じ基準が適用され、一種資格の取得が義務づけられていました。資格取得が求められているかどうかを決めるのは、モージャニー氏ではありません。モージャニー氏は、資格を取るようにとの上司の指示、そして会社のルールを繰り返し無視したのです。

イ　モージャニー氏は一種資格の取得義務を充分認識していた

モージャニー氏は、当社が顧客に対応する社員に一種資格の取得を義務づけていることを十分認識していました。すなわち、上記のとおりＫＯＰに記載されているばかりでなく、2007 年 3 月 29 日に私が一種資格の受験を計画しているかと質問した際、モージャニー氏は「月曜日午後 4 時」と回答しました（乙 51）。義務づけられていないと思っていたならば、取得する必要がない等と返答をするはずです。また、本件訴訟が提起されてから知ったことですが、モージャニー氏は、2007 年 3 月 1 日に受験した一種資格の試験に 1 回目に不合格となった直後の同月 5 日に、不合格となったことを友人に告げるメールで「また受ける」と送付しています（乙 46）。実際に同年 4 月 2 日に受験し、2 度目の不合格となっています。もしもモージャニー氏が主張するように「力試し以上の意味はな」く（原告準備書面 7 頁）、「時間と労力を試験準備に振り向けること」ができていなかったのなら（甲 11、10 頁）、連続して受ける必要はありません。要するに、モージャニー氏自身も、当社による一種資格の義務づけを熟知していたことに疑いはなく、同氏の主張は、業界で働くための最小限の基準である簡単な試験に合格できないという事実をごまかすためのものでしかありません。

ウ　一種資格の取得は難しくない

一種資格は、英語で受験が可能であり、取得の難しいものではありません。

私は、当社に異動後約 1 か月に二種資格を、その約 2 か月後に一種資格を、いずれも 1 度目の受験で取得しました。また、他の当部所属社員のうち、モージャニー氏を除く全員（「ディレクター」であるモージャニー氏よりタイトルの低い「ヴァイス・プレジデント」や「アソシエイト」を含む）が取得しています（乙 24）。モージャニー氏は、二種資格の 1 度目の受験で不合格となり、再受験して合格し、一種資格は 2 度不合格となっています。ＰＩＰで 3 度目の受験をするよう指示しましたが受験しませんでした。3 度目の不合格となれば、その後 180 日間は受験が禁じられています（乙 5）。

このように、一種資格は、当部において営業活動及び/又はマーケティング活動等により顧客対応をする社員であれば当然に取得していなければならないものであって、しかも、その資格取得は社員に特別の負担を課すものではないのです。一種資格は、仕事をするために必要な基本的なものであり、最小限のスタンダードも満たせないようでは、業界で働くのに適していないことを意味しています。モージャニー氏は、このような一種資格に 2 度も不合格となったのみならず、その後、取得のための努力すら放棄しており、非常に問題です。

エ　まとめ

モージャニー氏は、同氏を除く当部所属社員全員が取得している一種資格試験に 2 度受験しても合格(取得)できませんでした。そして、取得が明確に義務づけられ、モージャニー氏自身がこれを認識していたにも拘わらず、また、2007 年 6 月 27 日に実施されたパフォーマンス向上プラン（ＰＩＰ）で同 8 月 1 日までに取得するよう指示されたにも拘わらず（乙 19）、その指示に従わないことを明言して受験すらしませんでした。さらに、モージャニー氏は、一種資格の試験に 2 度不合格となった際、不合格の事実を上司（私）に報告する義務があったにも拘わらず、これを怠りました。

私は、社内で尋ねて初めて、この2度の不合格を知りました。

これらの事実は、モージャニー氏に当社が期待する基本的な職務遂行能力が備わっていなかったこと、そして、モージャニー氏には当社の組織のルールに従わない問題のある労働者であることを示すものです。

(2) 年度目標を設定せず、実行もしなかったこと

モージャニー氏は、2006年10月には、2006年の残りの期間と2007年への目標設定をし、当社のパフォーマンス・マネジメント・オンライン（以下、「PMO」）に提出しなければなりませんでした。同氏は、一旦目標の案を作成したものの（乙11）、これはシステムに正式に提出されないままでした。なお、上記の目標案（乙11）設定の際、評価する上司の欄に私の氏名を入力したのは、モージャニー氏です。

上記のようにモージャニー氏が設定しかけた目標には、「上場株式の取引及び他社との共同での投資機会を通じ、株・債券・不動産につき、少なくとも2億ドルのポートフォリオを作成する。少なくとも1500万ドルのプロダクション・クレジットを生み出す」とされていました（乙11）。私は、上司として、モージャニー氏とこの目標について簡単に話し合い、その後、正式に提出するよう伝えました。その後、さらに話し合い、必要に応じて変更させるつもりでした。このように、正式に提出されていないものを見聞きしたからといって、私がこれらの目標全てを正式に承認したことにはなりません。私は、この目標を正式に提出するよう話し、その後によく相談をして、必要に応じて彼が注力すべき方向性を修正することも考えていたのです。しかしながら、モージャニー氏は目標を正式に提出せず、ゴール設定についての私との話し合いもなされませんでした。そして、2007年の早い時期、私の直属の部下である平田氏と川崎氏と、前年秋にした面談のフォローアップをした際に私が気づいた時には、モージャニー氏の目標は全部取り消されてしまっていたのです（乙12の「提出されなかったので公式のものではありません」

との説明参照）。

モージャニー氏は、取消しは自分がしたのではないと主張していますが、それならばモージャニー氏自身の中では目標(乙11)が設定された状態のままで、かつ、目標を達成なかったことも認識しているはずです。ところが、その目標は1つも達成されていないどころか、努力した形跡すらありません。モージャニー氏が意図的に目標を取り消した場合でも、そうでない場合でも、モージャニー氏の勤務態度は不良、ということになります。すなわち、年度目標を取り消していないなら目標未達どころか、何ら努力していないことになり、年度目標を取り消していたなら、それ自体重大な職務怠慢となります。よって、どちらであっても勤務態度は不良です。

(3) 頻繁な席空け

モージャニー氏は、私が同氏の上司となった2006年9月25日以降は、目的や外出先等を告げずに長時間席を空けることが頻繁にあり、私は、モージャニー氏がどこで何をしているのか分からないという状況でした。

ただ、モージャニー氏は、年間基本給2000万0400円でディレクターという高い地位にて雇用された即戦力であり、私は、いずれモージャニー氏が収益を上げるものと考え、当初は同氏の営業活動につき細かく報告を求めませんでした。一から十まで部下の世話を焼くということはありませんが、部下には報告の機会として、後述する週に1度の定例会議への出席が義務づけられていました。ところが、モージャニー氏は、2007年2月以降はこの会議にも頻繁に欠席するようになり、状況把握がいっそう困難となりました。

このような経緯で、同年6月27日に開始したＰＩＰにて、「理由を説明せずにオフィスから不在となる」ことを問題点の1つとして指摘し、顧客リストのほか、顧客訪問・架電の詳細な報告を求めました（乙19の1、1～2頁）。しかしながら、モージャニー氏は，これらの指示をほとんど無視し，実際に提出されたものは全く不完全で到底満足のいくものではありませんでした。

モージャニー氏のこのような問題行動（乙1・就業規則14条（服務規律）10号、11号参照）は、次のような、フォレル氏と私との間のやりとりにも表れています。すなわち、2007年5月28日に、フォレル氏が、モージャニー氏について「彼は最近どこにいるんだ。オフィスではあまり見かけないが」と私に尋ねたのに対し、私は「出たり入ったり、何も提案しません」と答えています。この頃には、モージャニー氏が目的や行き先を告げずに長時間席を空けることが頻繁であったばかりでなく、ほとんど仕事をしていなかったことが明らかです（乙55）。

(4) 無断の海外出張等

モージャニー氏は、上司である私の許可を得ずに、次に述べるように出張と称して海外に出かけました。これらは、実質的には無断欠勤であり、2007年6月27日に開始されたＰＩＰにおいても、モージャニー氏が改善すべき問題として「理由を説明せずにオフィスから不在となる」、「承認されていない海外出張」と指摘され、「出張については、事前に上司が承認します」、「理由なく欠勤することは認めません」と注意される根拠となったものです（乙19の1、1～2頁）。

ア 2007年3月19日～同月23日のロンドン旅行

モージャニー氏は、2007年3月19日から同月23日にかけて、「出張」と称してロンドンへ出かけましたが、事前に私に許可を得ず、事後の報告もありませんでした。この「出張」につき、モージャニー氏が私の許可を得なかったことは、次のようなメールにも表れています。すなわち、2007年3月19日に当部の秘書が、「ディーパックさん（モージャニー氏）は、出張のためオフィスに不在で、27日金曜日に戻ります」と部内に知らせたのに対し（秘書は、この「出張」につき当然に上司の許可を得ているものと考えていました）、フォレル氏が私に対し「ディーパックさんは、どこにいるんだ」と尋ねています（乙50）。モージャニー氏は、事前に私の許

可を得ていれば、私の上司のフォレル氏がモージャニー氏の所在を尋ねることなどなかったはずです。

後で分かったことですが、モージャニー氏は、海外出張者のために飛行機の手配をする当社の社内システムを利用して無断で往復の航空券を入手し（旅行代理店への取次ぎ担当者が、上司の許可を得ていると誤認したため発行されてしまいました）、帰国後、秘書に依頼して宿泊費等の費用（計32万3306円）のデータを入力し、払戻しを受けようとしたものの、業務上必要な出張とは認められないので、当社はこれを許可しませんでした（乙30）。

モージャニー氏は、この「出張」につき、ドイツ銀行グループのCREヨーロッパ責任者であるジョン・ナイコス氏の要請を受けたと主張しています（原告準備書面(3)3頁）。ナイコス氏がそのような要請をしたとは私には信じられませんが，仮に同氏が本当にモージャニー氏と面談したとしても、ナイコス氏は当社の社員ではなくモージャニー氏の上司でもありませんから，同氏の出張を許可する立場にはありません。モージャニー氏がすべきだったのは，出張をしたいと申し出て，私から口頭の許可を得たうえで，正式な許可を得るためにシステムに入力をすることですが，同氏はこのような手続を全く取らず，勝手に出かけてしまったのです。出張経費を負担する当社の許可を得ずに勝手に出かけ、当社の社員ではなく経費負担もしないナイコス氏の要請を受けたと主張して正当化しようとするモージャニー氏の常識が疑われます。

イ 2007年5月の米国旅行

モージャニー氏は、2007年5月4日から同月6日まで、バカンスでターコス・カイコス諸島（カリブ海上のキューバとハイチの間にあるバカンス地）へ行き、その足で同月7日から同月10日まで「出張」と称してニューヨークへ寄ったようですが、このニューヨーク旅行も私の許可を得ていま

せん。同氏は、このニューヨーク旅行で、TIAA-CREF のディレクターであるホリー・ホルズ氏及び他の投資会社の役員に会って、投資企画の説明を行ったと主張していますが（原告準備書面(3)4 頁）、この旅行は許可を得ていなかったのですから、当社の社員としてこれらの人物または他の人物に面会して，何らかの業務の話をしたとは思えません。

なお、モージャニー氏は、帰国後、ニューヨーク旅行分の渡航費・宿泊費等の費用の払戻しを受けようとして秘書にデータ入力を依頼したのですが、秘書が、上記のロンドン無断出張の教訓から今回も私の許可を得ていないことを把握して、データ入力を拒否しました（乙 30）。

ウ　無断休暇

モージャニー氏は、2006 年 12 月 21 日から同月 29 日まで、及び 2007 年 4 月 13 日から同月 19 日まで、休暇と称して出勤しませんでしたが、いずれも私の許可を得ずに勝手に取得しました。

同氏は、後者の休暇について、大学の 15 周年の同窓会に出席する旨私と会話して許可を得たと主張しています（原告準備書面(3)5 頁）。私は、このような会話を記憶してはいませんが、仮にしたとしても、大学の同窓会について会話することと、それに出席するために休暇の許可を得ることとは全く別の事柄です。モージャニー氏が私に休暇を取得したいと申し出たことはなく、勝手に取得したのです。

(5)　定例会議への頻繁な欠席

モージャニー氏は、当部にて開催されている定例会議(ほぼ毎週開催され、通常、月曜日の午後 4 時 30 分等夕方が多く、所要時間も 45 分程度)に、理由なく頻繁に欠席しました。

この定例会議は、(1)私やチームメンバーが担当している案件（ストラクチャリング、ディストリビューション、プライシングをしたローン等）につき、進捗状況を報告する。(2)グループ内で、業務に関わる様々なこと（新規ビジネスチャンス、新規スタッフ、戦略的プランニング等）を話し合う重要な機会であり、部員の出席が義務づけられているものですが、モージャニー氏は入社後早い時期にこの義務を軽視する態度をとっていました。すなわち、2006 年 12 月 4 日には、モージャニー氏が「パスポートとビザの件で区役所に行きます。週の定例会議には戻れないかもしれません」と連絡してきたので、私が「会議はオプションではありません―用事を午前中に済ませれば、午後の会議のために帰社できますよ」と諫めたところ、「入社したとき、私の場合はできるだけ出席するよう努力するということで合意しました。見解が違います。」などと根拠のない特別扱いを主張し、上司である私の指示に従わない態度をとったのです（乙 35）。

また、モージャニー氏は、出席した場合でも、自分の仕事は非常に特別で微妙なものなので秘密にしておきたいといった雰囲気を醸しだし、ミーティングに最小限度で関わるという態度で、私を含めたチームのメンバーには、彼がどのような仕事をしているのか非常に分かりづらい状況でした。彼の態度は、オープンにコミュニケーションをするという当部の方針には全くそぐわないものでした。

モージャニー氏は、2007 年 2 月頃には頻繁に欠席するようになったため、同年 3 月 15 日には、私はモージャニー氏に「かなり頻繁に、会議を欠席すると言っていますね」と注意しました（乙 49）。それでもモージャニー氏の態度は改まらなかったため、同年 5 月 28 日には、私は、当部員に対する定例会議に関わる連絡メールで「全員出席しなければなりません」と殊更に記載することとなりました（乙 55）。この最後の私のメールに対しては、フォレル氏から「出席していないのは誰ですか」と質問があったので、私は「ディーパックは、自分が出たいときだけ現れます」と答えており、モージャニー氏が自分勝手な行動をとり続けている様子が明確になっています。

このようなことから、2007 年 6 月 27 日に開始されたＰＩＰにて、当社は、

「定例的会議に出席しない」とモージャニー氏の問題行動を指摘し、「予定されたミーティングには必ず出席してください」と指導したのです（乙19の1）。

なお、このミーティングの他にも、私は、モージャニー氏、平田氏及び川崎氏と、個別に1対1で各自が考えていることをオープンに話してもらう機会として、1週間に1度はミーティングを持ちたいと考えていました。このミーティングについては、各自の希望に応じて実行するというのが私の方針で、平田氏及び川崎氏との間は随時行っていましたが、モージャニー氏は私にミーティングを求めてくることはありませんでした。

(6) 上司である私への反抗的な態度

上記のような職場規律の無視のみならず、モージャニー氏は、上司である私に反抗的な態度をとり、それをエスカレートさせていきました。

例えば、当部の責任者でありモージャニー氏の上司である私が、定例会議への出席は義務であると命じたのですから、モージャニー氏はこれに従うべきであって議論の余地はない(現在の上司である私の指示に従うべきはず)のですが、モージャニー氏は、上記のように、入社時の上司マダン氏との間で、特別の合意があったかのような言い訳をしました。このように、入社時の上司マダン氏との合意といった、ありもしない事柄を持ち出して自己に有利に物事を運ぼうとするのは、モージャニー氏の常套手段であり、入社前にマダン氏が1900万円の年間ボーナスを口頭で約束した（乙14の2、2頁「2．賃金」(1)ｃ）とのモージャニー氏の主張は、その好例です。

また、モージャニー氏の私に対する反抗的態度は、2007年3月15日の電子メールにも表れています。私は、やはり定例会議につき、「かなり頻繁に、会議を欠席すると言っていますね」と指摘し、これに続けて「最後に確認したとき、私は君の上司でした。君が違う解釈をしているなら、フランク（フォレル氏）と話してもいいですよ」と記載しました（乙49）。この時点で、

モージャニー氏が、不当にも、私が上司であることを否定する態度をとっていることが明らかになっています。

このようなことから、2007年6月27日に開始されたＰＩＰにおいて、当社は、「スティーブン・私が、今後も貴殿の上司です。彼が、貴殿に仕事を命じ、優先順位を付け、パフォーマンスを評価します」とわざわざ注意をすることとなりました（乙19の1、1頁）。

それにも拘わらず、モージャニー氏は、私は上司ではないとの態度を変えず、いっそう反抗的な態度をとるようになりました。例えば、2007年7月上旬（ＰＩＰ開始後）、当社の指導でモージャニー氏がシステム上申請するようになった欠勤（出張）につき、私が、誰を訪問するのか尋ねたのに対し、モージャニー氏は「東京の資産ツアー」とのみ答え、私が「もっと特定する必要がある」と説明を求めたのに対し、モージャニー氏は断片的な回答しかせず、挙げ句の果てには「私のプロジェクト投資の主要な連絡先は、フランク・フォレルでした。上司部下の関係を変更したのですか。そうならば理由を（「理由」を意味するreasonがrealとタイプミスされています）説明してくれませんか」等と応じ、当社の指導に真っ向から反発する態度を明確にしました（乙56）。

なお、本件訴訟で、モージャニー氏は、私がモージャニー氏の上司であったことを否定していますが、私がモージャニー氏の上司であったことは、当時はモージャニー氏自身も認識していたことです。例えば、2006年10月19日にモージャニー氏の二種資格の試験不合格が分かった際、その通知を「貴殿の上司に転送してください」というコンプライアンス部門からの指示に対し、同氏は、私に通知を転送しています（乙7）。また、後に取り消されてはいるものの PMO（乙11）の上司欄に私の氏名（スティーブン・Ｒ・エデング）を入力したのは他ならぬモージャニー氏であり、この目標や本件ボーナスにつき、私と面談をしており、私が上司であることを前提に行動していたので

す。

(7) まとめ

以上のとおり、モージャニー氏の勤務態度は、当初から不良であったものがさらに悪化しました。同氏が勤務態度改善の意思を見せず、当社や上司の指示・指導に従わない態度を示し続けたため、モージャニー氏の雇用を継続する正当性を見出せなくなりました。

第4 パフォーマンス向上プラン（ＰＩＰ）の実施

1 ＰＩＰ実施の背景

上記のように、モージャニー氏が売上を全く上げないばかりか、本件ボーナスに反発して勤務態度を悪化させたため、私は、モージャニー氏への教育指導につきフォレル氏や人事部と検討を始めました。しかし、その後、モージャニー氏が2007年4月12日付でドイツ銀行グループのグローバル・バンキング最高責任者に当社の違法行為を指摘する書簡（乙13）を送付したことから、その調査のため、モージャニー氏の勤務成績・態度の教育指導の検討を中断しました。そして、調査によりモージャニー氏の指摘に係る違法行為はなかったとの結論に至り、中断していた教育指導の検討を再開し、同年6月下旬にパフォーマンス向上プラン（ＰＩＰ、乙19の1）を実施しました。

2 ＰＩＰの内容（乙19の1）

モージャニー氏に対するＰＩＰは、「顧客リスト（名称、連絡先、グローバル・バンキング担当者、最後に連絡した日、ビジネスの目的等）の作成」「顧客訪問・架電の詳細な報告」「プロジェクト・モナークに関わる詳細な報告（取引のチーム、ミーティングの頻度、いつ・どこで・誰を顧客として勧誘したか、現状、実行のための行動計画等」といった、非常に基本的な事柄を実行するよう細かく指導し、1週間に1度ミーティングを行って進捗状況をチェックするものです。また、一種資格についても2007年8月1日までに取得するよう、1か月以上の期間を与えて命じました。

このようなＰＩＰは、本来、年収約2000万円で即戦力となるディレクターとして採用された者が受けるべきものではありませんが、上記のように勤務成績をあげることができず、勤務態度を悪化させているモージャニー氏に対しては、必要なものだったのです。

3 モージャニー氏の反発

ところが、モージャニー氏は、ＰＩＰを拒否し、応じませんでした。

人事部の村上氏と私がＰＩＰの書類（乙19の1）をモージャニー氏に渡して受領証に署名するよう求めた際、同氏は、受領証の「パフォーマンス向上プラン」という表題を塗りつぶして「書類受領証」と記載し（乙19の2）、ＰＩＰを受け入れないとの態度を示しました。そして、私宛の電子メールでも、「ＰＩＰの正当性を受け入れていません」等と、当社の指導に従わない旨を表明しました（乙57）。また、モージャニー氏は、ＰＩＰで要求された顧客リストや、顧客訪問・架電の詳細な報告等は一切提出しませんでした。

なお、モージャニー氏は、ＰＩＰの期間中に、私と人事部宛に文書を提出してきました（甲17号証の2枚目以降）。この文書も和訳が付されておらず証拠とはなっていないそうですが、この文書は、当社が上記のようにＰＩＰで求めた顧客リスト、顧客訪問・架電の詳細な報告等を満たすものでは全くないということを申し上げておきます。

モージャニー氏は、 2007年8月1日までに取得するよう命じられていた一種資格についても、受験すらしようとはしませんでした。

第5 さいごに

モージャニー氏は、入社後11か月経過しても経費を使うばかりで案件を実行

せず、採用時に自分の能力を過大に申告したことが明らかになりました。結果を出さず、そのための努力もせず、勤務態度は不良で、当部で一生懸命仕事をしている同僚の中には、なぜモージャニー氏が当部にいるのかと考える者も出てきました。モージャニー氏の勤務成績・態度は不良で、かつ、これらを向上させようとする意欲を全くみせなかったのです。不首尾な状況が約1年間続き、同氏には、収益を上げる案件を見いだして実行するという当部の業務を行う能力がないと考えざるを得ず、解雇に至りました。私としては、当社の解雇は、充分に理由があるものと考えます。

以上

別紙　当部における具体的な案件の進め方

当部における具体的な案件の進め方は、通常、以下のとおりです。但し、案件の性質等により異なるフェイズの事項が同時並行で進む場合や、特定の事項が行われない場合もあります。

モージャニー氏が自分の中心的業務であったかのように主張する自己資金投資案件は、投資の失敗が即ドイツ銀行グループの損失となるため、より慎重に進める必要があり、それが手続にも反映されています。例えば、「フェイズ3」「B　社内手続」④記載のプリンシパル・インベストメント・コミットメント委員会（PICC）及びリアルエステート・コミットメント委員会（RECC）における承認が特に必要とされるほか、その他の手続でもより慎重な判断が求められます（自己資金投資案件の場合に、より慎重に行う項目・同案件特有の事項をイタリックで示します）。

<u>フェイズ1　準備段階</u>

A　情報収集と情報の整理

①マーケットとビジネスチャンスを分析する

②対象とする顧客を選別する

③財務モデルを構築する［注1］

④案件のアイディアを練る［注2］

⑤案件を先に進めるため、上司の許可を得る

B　プレゼン資料の作成［注3］

C　社内手続［注4］

<u>フェイズ2　ピッチング（顧客への提案）</u>

A　対顧客アプローチ（上記プレゼン資料を用いての売り込み）

B　社内手続［注5］

<u>フェイズ3　エンゲージメント（成約に向けての活動）</u>

A　顧客との間での活動

①秘密保持契約を締結し、秘密情報を交換する。

②基本合意書の締結、または顧客から上記内容を記載したエンゲージメント・レターの交付を受ける［注6］

③顧客に対し、正式な提案書（下記社内の手続②）を示す。

B　社内手続

①予備的デュー・ディリジェンスを行う［注7］

②上記デュー・ディリジェンスの結果及び顧客から開示を受けた情報をふまえ、正式な提案書（プロポーザル）を作成し、上司の承認を得る

③新商品承認（New Product Approval）システムを通じて、社内・グループ内関係者の承認を得る。

④【不動産に関わる自己資金投資に特有】提案書に基づきプリンシパル・インベストメント・コミットメント委員会（ＰＩＣＣ）及びリアルエステート・コミットメント委員会（ＲＥＣＣ）の承認を得る。

その際、出口策（不動産の取得の場合には取得した不動産を売却して売却益を得る等、経営陣買収の場合には上場会社を買収して非公開会社とした後の再上場及び株式の売却等）とその実施方法や時期、これにより会社が見込め

る利益、予想されるリスク及びその緩和・解消策を明確に委員会に提示する。

フェイズ４　実施

Ａ　必要なデュー・ディリジェンスを完遂する

Ｂ　ドイツ銀行グループのコンプライアンス部門の最終承認を得る

Ｃ　投融資に関連する社内及びグループ内関係部門との連携をとる

Ｄ　契約書、誓約書等の必要な書類を準備する

Ｅ　決済（合意内容の実施）（例：投融資の実行、不動産証券化及び証券の販売）

フェイズ５　決済後の処理

Ａ　取引条件となっている事項のフォローアップ

Ｂ　継続的なアセット・マネジメント

Ｃ　四半期毎に投資パフォーマンス及び投資対象者の経営状況を分析、出口策の実行時期の見極め等、グループ内委員会から承認の条件とされた事項の実施

Ｄ　出口策の実施（投融資の終了）

注１：マーケットに関わる基礎的な知識に基づき、おおまかな金の流れを考える。

注２：取引の概要につきサマリーを作成し、当該取引が投融資の基準に合致しているかを判断する

注３：プレゼン資料には次のような情報を盛り込む：

【不動産ファンドの場合の例】

・取引に参加する当事者（投資家からの出資を受け入れる特定目的会社、特定目的会社に融資を行う金融機関、不動産運用業務（取得、賃貸管理、売却等）を行うアセットマネジャー、不動産管理業務（建物管理、テナント募集と管理、建物修繕等）を行うプロパティマネジャー等）を含めた取引の仕組み

・上記仕組みの中での顧客及びＤＳＩの位置づけ

・顧客及びＤＳＩへのメリット

・取引条件

・出口策（不動産の取得の場合には、取得した不動産を売却して売却益を得る等）

【経営陣買収（マネジメント・バイアウト）の場合の例】

・対象企業の絞り込み

・対象企業の財務状況等の分析

・買収のストラクチャー（取引形態（借入れ・出資）、買収の範囲等）

・顧客及びＤＳＩの役割

・投資額

・スケジュール

・出口策（例：上場会社を買収して非公開会社とした後の再上場及び株式の売却等）

注４：プレゼン資料を上司に提示し、必要な付加・修正を経て、承認を得るともに、コンプライアンス部門にも提示し、免責条項を含めた必要な付加・修正を行う。

注５：取引登録フォーム（Deal Log Form）を作成し、グローバル・バンキング部門に顧客を登録し、新規顧客の場合には、グローバル・バンキング部門の顧客審査手続きを経る。

注６：顧客から会社に対する支払の金額や時期、独占交渉権等につき規定

注７：投融資の対象となる不動産または会社、取引関係者の精査であり、具体的には次のような調査を実行する。

・経営者と面談し、過去の財務状況のレビュー、将来の予測、現在・将来の案件につき質疑応答する

・ブローカーやマーケット・アナリストと面談し、取引の実行可能性や収益性を確認する

・投融資の対象となる不動産を見分し、社内での査定を行う

・財務モデルを見直す

・弁護士、会計士、不動産鑑定士等から意見書を徴求する

目次

第１　経歴及び部内組織等 2
　１　私の経歴 2
　２　当部の組織 2
第２　当社がモージャニー氏に期待していたこと 3
　１　即戦力のディレクターとしての収益向上への貢献 3
　　(1)　担当業務 3
　　(2)　期待した収益 5
　２　モージャニー氏の担当業務に関わる主張について 5
第３　モージャニー氏の勤務成績・勤務態度が不良であったこと 6
　１　はじめに 6
　２　モージャニー氏の不良な勤務成績 7
　　(1)　モージャニー氏は収益を全くもたらさなかった 7
　　(2)　本件ボーナスによる勤務成績・態度不良なモージャニー氏への注意 7
　　(3)　モージャニー氏の言い訳について 9
　　(4)　モージャニー氏が「投資案件を提案・準備した」とする主張について 13
　　(5)　モージャニー氏が行ったと甲 11 号証で主張する「業務」の実態 15
　　(5)　インベストメント・バンカーの役割 24
　　(6)　まとめ 24
　３　モージャニー氏の不良な勤務態度 25
　　(1)　一種資格の義務づけとモージャニー氏の不合格・不受験 26
　　(2)　年度目標を設定せず、実行もしなかったこと 29
　　(3)　頻繁な席空け 30
　　(4)　無断の海外出張等 31
　　(5)　定例会議への頻繁な欠席 33
　　(6)　上司である私への反抗的な態度 35
　　(7)　まとめ 37
第４　パフォーマンス向上プラン（ＰＩＰ）の実施 37
　１　ＰＩＰ実施の背景 37
　２　ＰＩＰの内容（乙 19 の 1） 37
　３　モージャニー氏の反発 38
第５　さいごに 38
別紙　　当部における具体的な案件の進め方 40